

Bir Liderlik Özelliği Olarak Affetme Ve Örgütsel Düzeyde Etkileri Üzerine Bir İnceleme

*Forgiveness As A Leadership Feature And A Study On Its Effects On
Organizational Level*

Emine ŞENER

Ahi Evran Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Kırşehir, Türkiye
eminesener@gmail.com

F. Ferhat ÇETİNKAYA

Ahi Evran Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Kırşehir, Türkiye
ffcetinkaya40@gmail.com

Özet

Bu çalışma, yaygın olarak dinle ilişkilendirilen ancak örgütsel düzeyde önemli etkileri olan affetme kavramına odaklanmıştır. Örgüt ve yönetim alanındaki affetme çalışmalarına ilişkin bu araştırmada incelenen affetme çalışmalarının Müslüman kültürlerden ziyade Hıristiyan kültürlerde sıklığı dikkat çekicidir. Ancak bu çalışmada affetme duygusal ve dinsel boyutundan ziyade rasyonel boyutu ile ele alınıp, olgunun bireysel ve örgütsel etkileri açıklanmıştır. Gerek dönüşümcü gerekse hizmetkâr liderlik özelliği olarak literatürde karşımıza çıkan affetme kavramının örgütsel düzeyde bir müdahale aracı olarak kullanılabilmesi için yapılması gerekenler belirtilmiştir. Affetme olgusunun kültürümüzün önemli bir ögesi olmasına karşın uygulamada yaygın kullanılmamasının nedenlerinin araştırılması ve örgüt düzeyinde affetmenin bir kültür ve müdahale aracı olarak kullanımına yönelik nitel ve nicel çalışmaların yapılması araştırmanın sonunda önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Affetme, Örgütsel Affetme, İş Yerinde Duygular, Pozitif Psikoloji.

Abstract

This study is focused on forgiveness notion, which is mainly related to the religion but has significant effects on organizational level. The frequency of the forgiveness studies on the organization and administration level in the Christian culture is more striking than the Muslim culture. But the rational aspect of this notion is addressed rather than the emotional and religious aspects and its personal and organizational effects are explained. The forgiveness notion which is found to be a feature of both transformational and servant leadership in the literature, the things to do to use it as an intervention agent on the organizational level are explained. In this study it is suggested that the reasons why forgiveness is not widely used in practice despite being one of the

important element of our culture and qualitative and quantitative research on the use of forgiveness as a culture and intervention agent should be done.

Key Words: *Leadership, Servant Leadership, Transformative Leadership, Forgiveness, Organizational Forgiveness, Emotions at the Workplace, Positive Psychology.*

1. Giriş

Affetmek bencil bir eylem olarak düşünülebilir. Çünkü tüm faydası affeden kişiyedir.

(Anonim)

Liderlik şüphesiz örgütler için önemli bir konudur. Özellikle son yıllarda artarak önem kazanmaktadır. Yıllardır üzerinde çok yoğun çalışmalar yapıyor olsa da hâlâ yönetim literatürü için ilgi çekici olmaya devam etmektedir. Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirme çabası içinde astların gönüllü katılımlarını sağlamayı amaçlayan sosyal bir etki sürecidir (Olesia et al. 2014, s. 75). *Lider, utanç ve suçluluk hislerini yaşatmaktan ziyade kişisel özgürlükleri için diğerlerini affetmeye gönüllü kişidir.* Lider diğerlerini affettiği zaman, onların kusurlarını kabul ederek özveriden kişisel ilişkilerini geliştirmeye doğru odaklanan bir hamle yapmış olacaktır (Kastan, 2010, s. 86). Affetme işyerinde çok nadir tartışılan konulardan biridir ancak buna rağmen çok fazla alanda işe yaramaktadır. Kymenkaaso'nun (2012) aktardığına göre; Aquino ve arkadaşları (2003), insanların işte çalışmaya başladıklarında diğerlerine bilinçli ya da bilinçsiz olarak zarar vermek ya da rencide etmek için sonsuz fırsatın olduğunu belirtmektedirler. Örgüt içindeki kırık ve zarar görmüş ilişkilerin tedavisinin kalitesi, iş başarısını ve çalışma hayatının kalitesini etkiler. Aquino ve arkadaşları (2003), hem örgütsel kuramcılar hem de uygulamadaki yöneticiler için affetmenin önemle ele alınması gereken bir husus olduğunu belirtmektedir. Çünkü affetme, örgüt içindeki hasarlı ilişkilerin tamir edilmesi, zayıflatıcı düşüncelerin üstesinden gelinmesi ve kişiler arasında zarar görmüş ilişkilerin sonucu oluşan duyguların çözümünde önemli bir yoldur (Kymenlaakso, 2012, s. 432).

Literatüre bakıldığında, son zamanlarda “affetme” kavramını pek çok yönüyle ele alan araştırmalar bulunmaktadır ve bu araştırmalar hızla artmaktadır. Bu konuda ilk ampirik çalışma 1964' de yapılmıştır. Konuyla ilgili araştırmalar, 1980'lerde hız kazanmış, 2000'li yıllarda ise affetme/affedicilik konusu, psikoloji ve din psikolojisinde en çok çalışılan konularından birisi haline gelmiştir. Ayrıca pozitif psikolojinin yükselişiyle, affetme konusunun psikoloji ve psikoterapideki önemi artmıştır. Zira 1988-1999 yılları arasında psikoloji alanında affetmeyle ilgili 362 makale varken, 2000-2005 yılları arasındaki daha kısa bir sürede, bu sayı 634'e ulaşmıştır (Ayten, 2009, s. 112). Ancak araştırma literatüründe affetme kavramı gelenek ve dinle bağlantısından dolayı örgütsel literatürde neredeyse göz ardı edilmiştir (Şener, 2015, s. 78; Pingleton, 1989: 27-25; McCullough, Worthington, 1995, s. 55-66; Bradfield, Aquino, 1999, s. 607-631). Dinle olan bağlantısı dikkate alındığında bile yapılan çok sayıda çalışmanın Hristiyan perspektifinden affetmeye odaklandığı, İslam literatüründe çalışmaların genellikle suç işleyenlerin cezalandırılması (kıyas) üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Abu-Nimer ve Nasser 2013, s. 475). Uygulama düzeyinde bakıldığında da Müslüman toplumlarda affetme teması üzerine odaklanan, merkez, proje ya da bir girişim olmadığı dikkati çekmektedir. Ancak Hristiyan toplumlarda affetme ve empati gibi pozitif duygulara daha geniş yer verilmektedir. Bunlara rağmen Müslümanlığın kutsal kitabında affetme (bağışlama) kavramı defalarca geçmektedir (Afüv: 35 kez, Gafur: 234 kez) (Abu-Nimer ve Nasser, 2013, s. 476). Sadece teolojik çalışmalarda değil yönetim

literatüründe de gerek liderlik özelliği olarak gerekse örgüt kültürüne etkileri bağlamında çalışmaların ne Türkiye ne de başka bir Müslüman ülke kaynaklı olmaması dikkat çekicidir. Sosyolojik perspektiften örgütler birer sosyal sistemdirler ve daha çok sosyolojik yasalara göre işlemektedirler. Her ne kadar psikolojik etkenler bireyin örgüt içindeki konumunu etkilemekteyse de bireyin tabii olduğu sosyal rol ve statüler onun örgüt içindeki yeri üzerinde daha belirleyicidir. Bireyi örgütsel evren içinde hem bireysel hem de sosyal güdüler harekete geçirir (Aytaç, 2004, s. 212). Örgütün yapı ve işleyişinin önemli bir parçası olan bireylerin sahip olduğu kültürel değerlerin örgüt kültürünü etkilememesi kaçınılmazdır. Bu doğrultuda, bu çalışma, örgütlerde cereyan eden negatif duyguları (intikam, hınç, öfke, vb.) insan boyutunda yaşanan sorunlardan biri olarak görmekte ve örgüt içi pozitif duygulara dönüştürmeye yönelik olarak liderin affedici özelliğine yoğunlaşmaktadır. Çünkü affetme, kültürel, ahlâki ve davranışsal etkileri olan bir kavramdır. Ülkemiz örgütlerinde de belirgin bir konu olarak ele alınıp incelenmesi hususunda gerekli ilgiyi görmediği düşünülmektedir. Her ne kadar “When to forgive” kitabının yazarı Affinito (1999), “affetme çalışmalarına başlamak akademik intihar riskini göze almaktır (Kotzé, 2006, s. 3)” dese dahi; *affetme ve affetme süreci, affetmenin örgütsel düzeyde etkileri, bir lider özelliği olarak affetme ve örgütsel düzeyde affetmenin kullanımına yönelik önerilerin bulunduğu çalışma metninin alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.*

2. Affetme ve Affetme Süreci

2.1. Affetme Ne değildir?

“Hiç kimse affettiği zaman olduğu kadar yükselemez.” Goethe (Erdem, 2012, s.19)

Hak etmediği bir acıya maruz kalmaktan dolayı acı çeken kimsenin suçluyu cezalandırma hakkı ya da intikam hakkından vazgeçerek, intikam, öfke gibi duygular yerine suçluya merhamet etmesi, suçu işleyenle kendisine karşı suç işlenen arasında gerçekleşen bir süreç (Kara, 2009, s. 222) olarak tanımlanan affetme, oldukça geniş bir tanıma sahip olmasına karşın, birçok araştırmacı ve teorisyen kavramın, “**unutmak, hoş görmek, kusura bakmamak, göz yummak, mazur görmek, haklı bulmak, temize çıkarmak, aklamak, suçsuz bulmak, muaf tutmak, barışmak, uzlaşmak, ara bulmak, tolerans göstermek ve sorunu çözmek**” olmadığı yönünde hemfikirdir (Hui ve Cahau, 2009, s. 142; Fincham, Hall, & Beach, 2005; Aktaran: Sarı, 2014, s. 1499). Araştırmacılar arasındaki fark onların farklı felsefi bakışlarından kaynaklı affetme olgusunda bakışlarında yatmaktadır. Sosyo-bilişsel yaklaşıma sahip Enright ve arkadaşları affetmeyi genel olarak kişilerarası olarak tanımlamaktadırlar. Affetme sürecini kavramsallaştırırken, duygusal, bilişsel ve davranışsal yönüyle ele alıp, pozitif ve negatif duygu, düşünce ve davranışın yer değişimine vurgu yapmaktadırlar. Hui ve Cahau (2009)’un belirttiğine göre; McCullough ve arkadaşları (2003), ise affetmenin motivasyonel yönüyle ilgilenmektedirler. Affetmeyi, negatif motivasyonun uzlaştırıcı motivasyona yönlendirilmesi olarak tanımlarlar. Affeden kişi faile daha az zarar vermeye motive olur. Benzer şekilde Worthington’da affetmede, duygu ve motivasyon arasındaki ilişkiye vurgu yapar. Ancak Worthington iki farklı affetmeden bahseder, bunlardan ilki *kararsal affetme* diğeri ise *duygusal affetme*dir. Kararsal affetmede birey, intikam almaktan vazgeçtiğini davranışsal olarak beyan eder. Duygusal affetmede ise, negatif duygularla pozitif duyguların yer değiştirmesi ve empati gibi başka pozitif duygulara odaklanmasıdır (Hui ve Cahau, 2009, s. 142).

Affetmede suçu tamamen unutmama ve olmamış gibi davranma yoktur. Ancak, nefreti yenmek ve öç alma duygusundan vazgeçmek esastır. Suçlu yine suçludur ve suç yine suçtur. Affetmede, kinin ve nefretin azalması ve suçluya karşı güzel duygular için bir dönüş ve motivasyon vardır. Sonuçta olumsuz duyguların yerini olumlu duygular alır, kişide "daha olumlu gelişmelerin olacağı konusunda" bir ümit oluşur. Ancak affetme, sadece "affediyorum" sözünden ibaret değildir. Bireyin davranışlarına, hayat tarzına ve başkalarıyla olan ilişkilerine yansıyan bir yönü vardır (Ayten, 2009, s. 114).

Affetmenin birçok faydası çalışmalarla rapor edilmiş olup, olumsuz duyguların azaltılması fiziksel ve ruhsal sağlığın düzenlenmesi ve kontrol edilmesi bunlara dâhildir (Bradfield, Aquino, 1999, ss. 607-631). Affetmenin son zamanlarda bu kadar önem kazanan bir kavram olmasının nedeni, pozitif psikoloji yönünde çalışmaların hız kazanması ve affetmenin de pozitif psikoloji hareketlerinde ele alınan sosyal bir kişisel özellik olmasıdır. Affetme kavramı, çok boyutlu bir psikolojik kavram olarak ele alınmakla birlikte, pek çok düzey içeren bir yapıdadır. Bu affetme düzeyleri, *kişisel affetme* (kendini bağışlamak), *ortak affetme* (topluluklarda etnik grupların birbirlerini affetmesi), *ulus içinde toplulukları affetmek*, *uluslararası affetmek* (ulusların birbirlerini affetmesi) düzeyleri olarak ele alınabilmektedir (Alpay, 2009, s. 3). Affetme kavramı temelde, dinlerin ve felsefenin ilgi alanına girmektedir. Affetme, iki açıdan incelenebilmektedir. Bunlardan biri, kişinin kendi yaptıklarından dolayı kendi kendini bağışlamasıdır. Bu tür affetme, çoğunlukla dinlerin ilgi alanına girmektedir. Bir insanın ilâhi bir varlık tarafından hangi koşullarda, niçin ve nasıl bağışlanacağı, birçok dinde, bir takım kurallar tarafından ifade edilmektedir. Diğer yandan, daha çok felsefe ve psikolojinin ilgi alanına giren affetme ise; bir bireyin kendisini inciten başka bir bireyi affetmesi anlamına gelmektedir. Bu yönüyle affetme, felsefede, ahlâkla bağlantılı olarak ele alınmaktadır. Basit olarak; ahlâklı, iyi, doğru ve güzel olanı aramak, buna uygun olarak davranmak biçiminde tanımlandığı zaman, affetme, ahlâklı ya da erdemli olmanın bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Affetme, incinme durumunda erdemli olmanın gereklerinden biri olarak kabul edilebilmektedir (Alpay, 2009, s. 3).

Bazı araştırmacılar affetmeyi bir güdülenme (McCullough vd., 1998) bazı araştırmacılar (McCullough, 2000; Witvliet, 2001; Aktaran: Sarı, 2014, s. 1496) ise gelişmenin sürdürülmesi olarak görmektedir. Affetmenin bir güdülenme ve gelişme süreci olarak kendini gerçekleştirme arasında bir ilişki söz konusudur. Affetme bireyin kendisine ve başkalarına yönelik iyilik halini sürdürme eylemidir. Goldstein'e (1995) göre ise iyilik halinin sürdürülmesi tüm canlılarda ortak olan tek güdüdür ve buna da kendini gerçekleştirme denilmektedir. Maslow (1943) ise kendini gerçekleştirme bireyin yeteneklerini gerçekleştirmeye yönelmesi olarak tanımlamıştır. **Kendini gerçekleştirme** ise "*insanın tüm yetenek ve niteliklerini aktif olarak kullanabilmesi, potansiyellerini geliştirip gerçekleştirmesi olarak doğuştan getirilen ve her insanda var olabilen en yüksek düzeydeki insan ihtiyacı ya da eğilimidir*" (Schultz ve Schultz, 2001, s. 524; Aktaran: Sarı, 2014, s. 1496). Affetmenin özellikleri incelendiğinde bireylerin affederek gerçeği kabullendiği, kendini ve başkalarını önyargısız kabullendiği ve problem çözmeye yöneldiğini söyleyebiliriz. Rogers'a (1961) göre kendini gerçekleştirme "koşulsuz sevgi" ile oluşmaktadır. Koşulsuz sevgi bireyin her durumda değerli olduğunu çocukluktan itibaren içselleştirmesidir. Rogers'a (1961) göre bireyler kendini başkalarını ve durumu koşulsuz sevgi ile karşılayabilirse kendini gerçekleştirebilecektir. Bu durumda affetme ile "koşulsuz sevgi" arasında yakın bir ilişki vardır. Koşulsuz sevgi ile affetmeyi gerçekleştirir, *affederek kendimizi*

gerçekleştirmeye yönelebiliriz (Sarı, 2014, s. 1496). Ancak affetme bir ihlale, günaha göz yummak değildir. Kabul edilemez davranışın ne olduğunun önemi yoktur, burada önemli olan zarar veren davranışın unutulması, hafızadan silinmesi değil iyileştiriciliği ile ilgili gerçekçi bir eylemdir. Affetmek artık geçmişin tutsağı olmamak ancak geçmiş hatırlamanın yeni bir yolunu yaratmaktır (Kets de Vries, 2013, s. 14).

2.2. Affetme Süreci

Affetme sürecinde kişinin geçirdiği halleri anlatmak için Smedes "*yolculuk*" metaforunu kullanarak, affetmeyi dört istasyonlu bir yolculuğa benzetmiştir. *Birinci istasyon; uzaklaşmadır*: Sevdiklerinden ve tanıdıkları tarafından herhangi bir olumsuz duruma maruz kalan ve incinen kişi, suçlu ile olan güven ilişkisini sürdürülemez ve ondan uzaklaşır. *İkinci istasyon, affetmedir*: Kurban suçludan uzaklaştığında, genel olarak zihninde o kişiyi "kötü bir insan" olarak görme eğilimindedir. Affetme aşamasında ise olayı normalleştirir. Onu cezalandırma hakkından feragat eder. Suçludan intikam alma eğilimi giderek suçluyu içinde bulunduğu durumdan kurtarma eğilimine dönüşür. *Üçüncü istasyon, uzlaşmadır*. Affeden, affettiği kişiyle olan ilişkilerini normalleştirir. Affetme olmaksızın uzlaşmaz; ancak uzlaşmazlığın affetme olabilir. Uzlaşmazlığın da affetmenin bir değeri vardır. Ancak affetmenin nihai hedefi, kurban ile suçlunun uzlaşmasıdır. *Dördüncü istasyon* ise ümittir. Affetme, kişiyi geçmişin hatalarına bağlanıp kalmaktan kurtarır. Zihnini geçmişle uğraşmaktan kurtararak özgürleştirir. Affetme kişiye ümit getirir. Aynı zamanda ümit ihtiyacı da bırakır. Çünkü ümit yoksa uzlaşma için çaba olmaz ancak aynı zamanda ümit etmedikçe de uzlaşma beklenemez. Kısacası affetme, uzlaşmayı başlatır; ümit ise onu devam ettirmek için motive edici enerjiyi sağlar (Ayten, 2009: 115).

Literatürde farklı affetme süreçleri mevcuttur. Bunlardan biri de Luskin (2003) tarafından geliştirilen 9 adımlı affetme sürecidir (Kymenlaakso, 2012, s. 440). Aşağıda sürecin basamakları verilmiştir.

1. Adil olmayan şeyleri ifade edebilme ve gerçekleşen durum ile ilgili ne hissettiğini bilip, güvenilen insanlarla deneyim paylaşmak,
2. Daha iyi hissedebilmek için ne yapılması gerektiğiyle ilgili sorumluluk duymak,
3. Affetmek mutlaka size zarar veren insanlarla uzlaşmanız ya da onun yaptıklarına göz yummanız anlamına gelmez, affetmek huzur peşinde olmaktır.
4. Neler olup bittiğini doğru bakış açısıyla ele alabilmek,
5. Bazı stres yönetim teknikleri uygulamak,
6. Diğerlerininkini değil, sadece kendi duygu ve düşüncelerini kontrol edebileceğini anlamak. Yaşamdan ve diğer insanlardan bir şey beklemekten vazgeçmek,
7. İncinmiş duygulardan kurtulup onun yerine amaçlarını gerçekleştirecek yeni yollar aramaya odaklanmak,
8. Yaralı duygular ve acı veren insanlara odaklanmak yerine etraftaki olumlu şeylere bakmayı öğrenmek (sevgi, güzellik, iyilik gibi),
9. Kendi kendine anlattığın hikâyeyi değiştir, böylece kurban olmaktan kurtulacaksınız. Onun yerine gelişme ve başa çıkma yeteneğinize odaklanın, affetmenin kahramanca bir davranış olduğunu kendine hatırlat.

Affetme ritüeline yeni bir perspektif kazandıran Worthington "Reach" adını verdiği bir affetme süreci modeli üzerinde çalışmıştır (Kara, 2009, s. 227). Aşağıda sürecin içeriği yer almaktadır.

“REACH” Affetme Süreci Modeli

a. Acıyı geri çağırma	Recall the hurt
b. Size acı veren kişi ile empati kurma	Empathize with the one who hurt you
c. Affetmenin bir tür kendinden ödün verme olarak düşünülmesi	Altruistic gift of forgiveness
d. Affetmek yerine getirmek	Commitment to forgive
e. Affetmeyi bırakmamak	Hold on to the forgiveness

Affedecek kişiye yardımcı olması için geliştirilmiş bu modelde, ilk olarak: Kişinin bastırıldığı takdirde daha çok acı verecek olan yaşadığı kötü olayı, zihninde tekrar canlandırması istenir. İkinci olarak suçlunun hatırlanması ve o kişinin bunu neden yapmış olabileceğinin düşünülmesi istenir. Suç işleyen kişinin korku ve acı hissettiği için ya da incinmiş olduğundan kötü bir şey yapmış olabileceğini düşünmek o kişiyi affetmeye yardımcı olabilir. Üçüncü olarak affetmeye yardımcı bir diğer bakış açısı olarak, yaşanan acı olayın bir sebebi olduğunun ve yeni bir bakış açısı kazandırdığının düşünülmesi istenir. Dördüncü olarak kişinin affetmek için kendine söz vermesi istenir. Beşinci ve son olarak affeden kişiden affetmeyi sürdürmesi istenir. Affedenin intikam düşüncesinden ve kendine acımdan vazgeçmesi istenir. Bu vazgeçmenin affedenin kendi sağlığı için daha iyi olduğunu anlaması istenir (Kara, 2009, s. 227).

3. Liderlik ve Affetme

“Başkalarının hataları ve fenalıkları ile ruhunu karartma. Islah edilmesi gereken biricik insan kendinsin.” R.W. Emerson (Anar, 1996, s. 11)

Lider örgüt üyelerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleyen kişidir. Bir özellik olarak liderlik, liderin grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Liderin grup ve bireyler üzerinde gücünü etkin bir şekilde kullanabilmesi önemlidir. Liderlik zorlama ya da güçle ortaya çıkmaz. Çalışanları zorla etkileme gücüne sahip olduğuna inanan bir yönetici liderlik yapamaz. Çünkü çalışanların onun liderlik özelliklerine inanarak kabul etmeleri gerekmektedir (Özkalp, Kirel, 2011, s. 309).

Liderler, sergilemiş oldukları davranışlarla işletme içinde birçok davranışın yayılmasında etkili olmakta veya etik ihlallere göz yumarak etik olmayan davranışların örgüt içinde yaygınlaşmasında belirleyici olmaktadır. Aynı zamanda örgüt içinde farklı davranışların oluşmasında da ya da istenmeyen davranışların önlenmesinde belirleyici olan liderler sergilemiş oldukları davranışlarla örgütlerin farklı maliyetlere katlanmasında etkili olabilmektedirler. Zira istenmeyen davranışların işletmelere maliyeti milyarlarca doları bulabilmektedir (Yeşiltaş ve diğerleri, 2012, s. 33). Ancak örgütsel araştırmalar son zamanlarda liderliği, “işçilik maliyetlerinin azaltılması ya da ortadan kaldırılması” olarak algılanmaktan ziyade insanı değerli varlıklar olarak kabul eden felsefesinin önemini kabul etmektedir. Goleman (2006) insanların bilinçli ya da bilinçsiz olarak otantik liderlikten etkilendiğini belirtmektedir. Birçok yönetim bilim araştırmacısı liderlilerin ilişkilerinde sevgi, affetme ve güveni kullandıkları zaman çalışanlarının kurumsal bağlılık ve sadakatini artacağını belirtmektedir (Caldwell ve Dixon, 2009, s. 91). Kotter’e göre liderlik, duygusal bir sanattır (Goleman, 2007, s. 249). Stone (2002) liderlerin birincil amacının, çalışanların ait olduklarını hissettikleri

güvenli bir örgütte, öğrenme, gelişme ve katkı sağlamalarına izin veren başarılı bir çevre yaratmak olduğunu savunmaktadır. Affetmenin zorlu fakat örgüt iklimini tamamlayan ve besleyen temel öğelerden biri olarak görmektedir. Buna rağmen birçok lider iş yerinde affetmeyi tartışmayı dini ve felsefi boyutları nedeniyle uygun bulmamaktadır. Ancak başarılı lider ve yöneticiler için bireysel ve takım olarak birlikte etkili çalışmak için yaratıcı ve zenginleştirici ortam yaratma gerekliliği oldukça açık bir hale gelmiştir (Madsen vd., 2009, s. 255). Bununla birlikte örgütsel bağlılık ile liderin affediciliği arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Tariq, Ambalı, 2013, s. 707).

Affeden lider olmak, sürekli kızgınlık ve öfke olmadan birlikte yaşamayı öğrenmek ve diğerlerinin hatalarını kabul etme ve onları insan olarak görme sorumluluğunu kabul etmeyi gerektirir. Kurzynaki etik yöneticileri affedici kişiler olarak tanımlamıştır. Aquino, Tripp ve Bies (2006) intikam, affetme ve uzlaşma ile ilgili yaptıkları iki deneysel çalışmada prosedürel adalet iklimini teşvik etmek amacıyla intikam ve kaçınmanın yerine affetme ve uzlaşma ortamı yaratmak gerektiği sonucuna varmışlardır. Bunlar olurken büyük olasılıkla sadece suçlar azalmayacak aynı zamanda bireyler sorun çözme süreçlerine formel şikâyet işlemlerini kullanacaklardır (Madsen vd., 2009, s. 255).

Af, ceza verme yetki ve kudretine sahip olan varlığın sergileyebileceği bir tavidir (Kastan, 2010, s. 85). Kutadgu Bilig’de kudretin, iktidarın kaynağı açıkça ilahi kökenlidir. Beyler hâkimiyetlerini tanrıdan aldıkları kut ile kazanmaktadırlar (Kutadgu Bilig, 5947b) *“Tanrı kimi bey olarak yaratmak isterse, ona önce uygun tavır ve hareket, akıl kol kanat verir. Bu beylik makamına sen isteyerek gelmedin, onu Tanrı kendi fazlıyla sana ihsan etti”* (Akıncı, 2014, s. 15) denilmektedir. Bu noktada aslında liderlik vasfına sahip olan ya da liderliğini geliştirme sürecinde İslam dininin önemli yol göstericilerinden biri olan *“Allah’ın ahlakı ile ahlaklanınız”* ifadesine değinmekte fayda vardır. Zira Esmâ’ül Hüsna Perspektifinden Kuran’da İnsan Yönetimi adlı çalışmasında Kastan (2010, s. 86), Allah’ın Afüvv sıfatının yöneticideki tecellisini yöneticinin açıkça affedici olması şeklinde belirtmektedir. Affedicilik, onun büyüklüğünün gereğidir. Yönetici eğer çalışanlara göre büyük kalmak istiyorsa bunun yolu aftan geçer. Her gördüğü suçu cezalandırmaya kalkmak evrensel yöneticilik nitelikleriyle çelişir. Allah affediciliğini farklı boyutlarıyla anlatan birçok ismini bize bildirmiştir. Bir dilde, herhangi bir kavramı anlatmak için o kavram farklı yönleriyle ele alan birden fazla kavramın bulunması, o kavramlar bütününe anlattığı şeye verilen önemi gösterir. Allah’ın isimleri olarak Esmâül-Hüsna’da bildirilen Rauf, Afüvv, Gaffar, Halim, Sabur, Tevâb gibi isimler, o yüce Yaratıcının affetmeye verdiği önemin büyüklüğünü anlatmaktadır. “Afeve” fiili kullanılarak insanların kendilerine yapılan kötülüğü affetmesini isteyen birçok ayet vardır. Özelde Hz. Muhammed’e genelde tüm yöneticilere hitaben, Ali İmran (3, 159) suresinde; “Allah’tan bir rahmet ile onlara yumuşak davrandın. Eğer kaba, katı kalpli olsaydın elbette onlar etrafından dağılıverirdi. O halde onları affet, onlar için mağfiret dile” denilmektedir.

Liderler affetmenin geliştirilmesinde hayati bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla örgütün ileriye doğru götürülmesi ve tedavi edilmesinde etkindirler. Liderler örgütsel düzeyde affetme kültürünün oluşturulması amacıyla anlam ve vizyon oluşturup, kültüre meşruiyet ve destek sağlar. Ancak unutulmamalıdır ki affetme hatalara tolerans gösterme ya da görmezden gelme değildir. Ayrıca onları mazur görüp beklentileri düşürmek anlamına da gelmez. Aksine mükemmellik ve gelişmeyi inhibe etmekten ziyade kolaylaştırır (Cameron, 2002, s. 24).

Liderlik paradigmaları içinde yerini alan *dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik* özellikle affetme olgusuyla yakından ilgili olan bakış açıları sunmaktadır. Zira gerek dönüşümcü gerekse hizmetkâr liderin varlığı insan odaklıdır. Temelde liderin özünde var olan davranışları takipçilerinden talep etmesi daha anlaşılır ve kolay olacaktır. Bu nedenle arzu edilen pek çok etkileyici özellik liderin kendini gerçekleştirme ile doğrudan ilintilidir. Bu da ancak liderde var olan affedici yön ile mümkün olabilecektir.

Hizmetkâr liderlik ile ilgili olarak Greenleaf (1998); hizmetkâr liderin daima kabul ettiğini ve empatik olduğunu asla reddetmediğini söylemektedir. Bir lider olarak hizmetkâr daima kabul eden kişidir. Fakat bazen kişilerin bazı çabalarını veya yeterince iyi olmayan performanslarını reddeder. Başkalarının affetmek onları geçmiş hatalarından kurtarıp yeniden başlamaları için bir fırsat verir. Kavram olarak affetme Yunanca “*metanoia*” (*changing one's mind*) ile karakterizedir. Kavram tam olarak *kişinin zihnini değiştirmesi* anlamına gelmektedir. Metanoia geçmişteki hatalarından destek ve affetme yoluyla kurtulup evrim geçirme olarak nitelendirilebilir. Pozitif örgütsel çalışmacılar, organizasyon ve liderlik alanındaki çalışmalarda, örgütün liderlerinin eylemlerinde erdemli olmanın arandığını vurgulamaktadırlar. Bu eylemler-diğerlerini affetme gibi- örgüt çalışanlarının benlik saygısına ve örgütsel başarının artmasına katkı sağlayabilir (Caldwell ve Dixon, 2009, s. 94). Affetme öfke, düşmanlık, kızgınlığın eşlik ettiği yük olmadan ilerlemeye fırsat verir. İşbirliği kültürü yaratılmasında temel öğelerden biridir ve ilişkilerin onarılmasında kritik değere sahiptir ayrıca lider-üye bağlılığında güvencedir. Örgütlerde liderler zarar vermemenin ötesinde paydaşları ile erdemli bir ilişki oluşturmaya, iş görenlerin ve örgütün performansını arttırmaya çalışmalıdırlar. Büyük liderler izleyenleri için güven, bağlılık ve anlam inşa ederler ki bağlılıkları aynı zamanda onların refahıdır (Caldwell ve Dixon, 2009, s. 94).

Geleneksel liderlik modelinde, gücün kullanımı ve harekete geçirilmesi genellikle piramidin tepesindeki kişi tarafından söz konusuysa, bu durum hizmetkâr liderlikte farklıdır. Hizmetkâr lider, gücü sadece kendisi kullanmaz; onu diğerleriyle paylaşır. Diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutar ve insanlara kendilerini mümkün olduğunca geliştirmeleri, yüksek performans sergilemeleri için yardım eder Greenleaf'in hizmetkâr liderlik yaklaşımı örgüt içinde işbirliğini, güveni, dinlemeyi, sahip olunan güç ve yetkilendirmenin etik kullanımını teşvik eder. Hizmetkâr liderlik, insanların kendileriyle dış çevre arasındaki ilişkilerini ele almalarını ve yeniden düzenlemelerini sağladığından dönüştürücüdür. İnsanların ve toplulukların ait oldukları ortamlarda gelişimine ve refah seviyelerinin yükselmesine odaklanır (Dal, Çorbacıoğlu, 2014, s. 289).

Hizmetkâr liderlik, takipçilerde bulunan en iyi yönleri ortaya çıkarmaya dayalı bir temel oluşturmaktadır. Liderler bire bir iletişim ile takipçilerin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, amaçlarını ve arzularını belirlemeye çalışır. Bu bilgileri edindikten sonra ise potansiyellerine erişmeleri için onlara destek olur ve kendilerine güvenlerini yükseltir (Liden vd. 2008, s. 162; Aktaran: Duyan, 2014, s. 4). Affetme, dargınlıkları bir kenara bırakmak olarak nitelendirilebilir. Affetme yeteneği kalpten gelen bir olgudur ve uygulaması insanın tümüyle kabullenmesini gerektirmektedir. Bu bakış açısıyla hizmetkâr lider, affetmenin arandığı ve ödüllendirildiği bir ortam yaratır. Bunu da kendinden örneklerle yarattığı söylenebilir. İki kişinin bir araya gelerek, birinin affeden birinin affedildiği bir durum katılığın azaldığı, açıklığın olduğu bir ortam için dönüştürücü rol oynamaktadır (Valle ve Halling, 1989, Aktaran: Duyan, 2014, s. 11). Hizmetkâr liderler intikam ya da ödeşme peşinde koşmazlar. Bu durum da insanların

içinde yer alan en iyi potansiyeli ortaya çıkarmada yardımcı olmaktadır (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011; Aktaran: Duyan, 2014, s. 11). Mahatma Gandhi, Nelson Mandela ve Aung San Suu Kyi gibi gerçek dönüştürücü ve hizmetkâr liderler, geçmişin acılarını gün yüzünde tutmayı reddetmiş bunun yerine huzur ve mutluluğu seçmişlerdir. Unuttuğumuz zaman geçmişi değiştiremeyiz ancak geleceği değiştirebiliriz (Kets de Vries, 2013, s. 14).

Örgütlerde affetme uygulamalarında hizmetkâr liderler kritik öneme sahiptir. Çünkü diğerlerinden önce onun kendi yaşamında uygulamaya başlamalıdır. Böylelikle diğerlerini etkileyebilir. Çünkü sahip olunmayan şey verilemez. Bu yüzen bizzat yaşamış olmak gereklidir. Kısaca hizmetkâr lider affetme sürecinde güçlü bir katalizördür (Yergler, 2005). Birçok avantajı olan bir kültür yaratma ve affetme kültürü oluşturma liderin sorumluluğudur. Affetme sadık ve iyi bir örgütsel vatandaşlık oluşturur. Örgütlerde affetme kültürü ile çalışanlar finansal tabloda önemli sonuç doğuracak daha fazla çaba sergileyebilir. Hatalarından dolayı affedilmediklerini hisseden çalışanların verimlilikleri düşecektir, riski göze alamayacak ve geçmiş hatalarıyla ilgili kaygılarından dolayı enerjilerini kötü kullanacaklardır. Affetme ayrıca kuralları ihlal edenlerin geleceğe daha pozitif bakmasına yardımcı olur. İnsanlar affedici bir çevrede faaliyet gösterdikleri zaman hataları ve yanlışları saklama olasılıkları düşecektir. Onlar etkileşimde bir yol olarak koçluk (yetiştiricilik) kültürü oluşturacak ve örgüt çıktıları pozitif olarak etkileyecektir. Affetme insanların kendilerini en iyi işyerlerinde hissettikleri *authentizotic*¹ örgüt kültürü yaratmaya yardımcı olacaktır (Kets de Vries, 2013, s. 10). Affetme ile birey, grup ve örgüt yapısı değiştirilebilir. Affetme gerçek dönüştürücü liderler tarafından tanınan bir dönüşüm aracıdır (Kets de Vries, 2013, s. 30).

4. Affetmenin Örgütsel Etileri

Örgütsel düzeyde affetme, yüksek moral ve doyum gibi kolektif çıktılar ve artan sosyal sermaye, güven, insancılık ve sempatik ilişkilerle bağlantılıdır. Bununla beraber örgütsel affetme, örgüt içindeki kin, suçlama ve acı ile zarar ve hasara ileriye dönük yanıt yaklaşımı arama ve haksız bir durum karşısında özellikle ortaya çıkan ve talep edilen bir durumdur. Örgütsel küçülmeler buna örnek olarak verilebilir. Aynı zamanda bu durumda örgüt üyeleri, ilişkilerde sertlik, günah keçisi liderler, örgüt içi politik davranış, korku, kısa süreli odaklanmalar gibi hoşla gitmeyen tablolara karşı karşıya kalırlar. Çünkü bu örgüt içi işlev bozukluğu, hemen hemen her zaman, personel devri, verimlilik ve kalite gibi örgütsel performans alanlarında zarara neden olmaktadır (Cameron ve Caza, 2002, s. 17). Negatif sonuçlarına rağmen küçülme ve örgütsel esneklikten kurtulma, örgütün negatif duyguları ve yüklemeleri bir kenara bırakarak, iyimser bir bakış açısı ile zararı algılaması ve affetme kapasitesine bağlıdır (Cameron ve Caza, 2002, s. 18).

Affetme iş yerinde ümit etmeyi ve üretkenliği olumlu olarak etkiler. Affetmeme ayrılık yaratır. Örgüt içinde diğerlerini yargılamak, dürüst olmalı ve kendimize bakmalıyız aksi takdirde kendimizi affetmemiz mümkün değildir. Bu etkili affedici olmanın ilk adımıdır. Örgütlerde affetmemenin ciddi maliyetleri vardır ancak örgütlerde iş görenleri nasıl daha iyi geliştirebiliriz? Sorusunun yanıtlarından biri affetmedir (Williams, 2015). Cameron ve Caza (2002) örgütsel affetmeyi, bir zarar ve

¹ Erdemli, iyi, örnek uygulamalara sahip, sağlıklı, iş görenlerin kendilerini en iyi orada hissettikleri örgüt anlamında kullanılmaktadır.

hasara karşı kızgınlık acı ve suçlama yerine ileriye dönük olumlu yanıt vermek olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde affetme bir dönüşümü gerektirir ve bu dönüşüm destekleyici, kolaylaştırıcı ve cesaretlendirici olduğu ölçüde örgüt erdemli olmaktadır (Madsen vd., 2009, s. 248). Tarihsel olarak örgütsel araştırmalar affetmeden ziyade, örgütlerde adalet ve adaletsizlik olgularına değinmişlerdir. Adalet, etkili bir örgütsel yaşam için şarttır. Ancak affetme, özellikle küçük, kavgalı ve iç rekabetin yoğun olduğu örgütlerde bir ihtiyaçtır.

Örgütlerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, çalışanların performansını arttırmak, değişen çevre koşullarında daha esnek çalışanlara sahip olmak ve çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak geliştirmek için pozitif bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Örgütlerde genellikle çalışanların mevcut potansiyellerine ve zayıf olan yanlarının düzeltilmesine odaklanılmakta, onların güçlü yönleri veya potansiyelleri göz ardı edilmektedir (Kutanis ve Oruç, 2014, s. 153). Araştırmalar, örgütlerde affetmenin olmaması durumunda, örgütsel bağlılık, performans ve kalitenin azaldığını buna karşılık saldırgan eylemlerin ve suçlayıcı faaliyetlerin arttığını göstermektedir (Kerns, 2009, s. 81). Little ve arkadaşları (2007, s. 251) yaptıkları çalışmada intikam davranışının sağlığı önemli ölçüde etkilediğini ve sağlık ile intikam davranışı arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yapılan araştırmalar, örgütlerdeki çoğu olumsuz davranışın intikam amacıyla yapıldığını ortaya koymuştur. Buna karşın birçok çalışmada affetmenin, olumsuz duyguların azaltılması fiziksel ve ruhsal sağlığın düzenlenmesi ve kontrol edilmesini sağladığı belirtilmektedir (Şener, 2015, s. 78).

Affetmemenin örgütlerde çeşitli düzeylerde etkisinin varlığından söz edilebilir. Tablo 1’de de görüldüğü gibi affetmenin eksikliği, yokluğu bu düzeylerin her birinde enerji azalmasına neden olabilmektedir. Bu kaçmak, örtbas etmek gibi görülebilir ancak bunun yerine enerjinin daha verimli olmak için öğrenme, büyüme ve iletişime kullanılması gerekir (Stone, 2002; Aktaran: Kymenlaakso, 2012, s. 435). Tablo 2’de ise affetmenin örgütsel düzeyde etkileri verilmiştir (Stone, 2002; Aktaran: Kymenlaakso, 2012, s. 436).

Tablo 1: Örgütlerde Affetme Eksiliğinde Ortaya Çıkan Belirtiler

Bireysel	İkili İlişki	Grup	Örgüt
• Yabancılaşma	• Eleştiriye aşırı duyarlılık	• Grup içi rekabet	• Kontrollü davranış
• Kendinden kuşku duyma	• Ayrılık	• Ortak hareket eksikliği	• Esrarengizlik
• Kaygı	• Çatışma	• Hata bulma	• Yüksek devir hızı
• Öfke/geri çekilme	• Suçlama	• Kıskançlık	• Güvensizlik
• Yaratıcılık eksikliği	• Kaçınma	• Negatif politika	• Sırtından bıçaklama/ihanet
• Sağlık bozukluğu	• Güvensizlik	• Dedikodu	• Koruyucu davranış
• Mutsuzluk	• Kontrol	• Hile	• Dengesizlik
• Suçluluk	• Cezalandırma	• Stres	• Karışıklık
• Korku	• Hüsrân	• Hüsrân	• Düşük sadakat
• Depresyon	• Öfke	• İnkâr	• Politik duruş
• Acı duyma	• Gerginlik	• Skor tutma	
• Kendine güvensizlik	• Yargılama	• Uzaklaşma	
	• Uyumsuzluk		
	• Çalkalama		
	• Hayal kırıklığı		

Tablo 1’de örgütlerde affetmenin eksikliği ya da yokluğu durumunda ortaya çıkabilecek sorunlar kategorize edilmiştir. Görüldüğü gibi örgütsel düzeyde istenmeyen pek çok durumun ortaya çıkmasına zemin hazırlayacak tutumların tetikleyicisi olabilecek özellikler sıralanmıştır.

Tablo 2: Örgütlerde Affetmenin Etkileri

Bireysel	İkili İlişki	Grup	Örgüt
•Huzur	•Ortaklık	•Karşılıklı destek	•Açık güvenilir kültür
•Mutluluk	•İşbirliği	•Ortaklık duygusu	•Katkı ve hizmete odaklanma
•Yaratıcılık	•Güven	•Eğlence	•Çalışanı koruma/elde tutma
•Enerjik olma	•Açıklık/güvenirlilik	•Öğrenmeyi paylaşma	•Esnek işgücü
•Özerklik	•İletişim	•Aitlik hissi	•Toplum içinde saygınlık
•Kişisel sorumluluk	•Destekleyici	•Neşe	•Personeli güçlendirme
•İç huzur	•Takdir etme		•Anlamı işler
•Kendini geliştirme	•Şükran		•Değer yaratan eylemler
•Seçkinlik	•Saygı		•Örgütsel övünç
•Odaklanmış	•Merhamet		
•Açık sözlü	•Bilgi paylaşımı		
•Kendine Güven	•Büyüme		

Tablo 2’de affetmenin bireysel, grup ve örgüt düzeyinde olumlu etkileri verilmiştir. Gerek birey gerek grup gerekse örgütsel düzeyde affetme, potansiyelin istenilen düzeyde kullanılmasına olanak sağlayacak bir durum yaratmaktadır. Dahası bugün örgütsel düzeyde varılmak istenilen bir birçok tabloyu ortaya çıkararak bir öncül niteliğindedir.

5. Örgütsel Affetme

“Nasıl affedeceğini öğrenmek için anahtar kelime, istekliliktir.”
(Jampolsky 2000, s. 57; Aktaran: Kymenlaakso, 2012)

Affetme davranışı örgütlerde bir çatışma yönetimi stratejisi olarak da kullanılabilir ve önemli yararlar sağlayabilir. Bazı örgütlerde “affetme” bir çatışma yönetimi metodu olarak teşvik edilmektedir (Butler-Mullis, 2001, s. 84; Aktaran: Akın vd, 2012, s. 82). Örgüt içerisinde çatışmaların azaltılması ve barış ortamının oluşturulabilmesi için personelin öncelikle kendi aralarında, affetmeyi de içerecek şekilde, uzlaşmalarını teşvik eden bir anlayışın örgüt kültürüne yerleştirilmesi yararlı olabilir. Örgüt içerisinde iki kişi arasında bir sorun olduğunda yönetici, taraflar arasında intikam niyeti bulunduğunu fark ederse, zarar gören tarafın intikam almak için adım atmasına zaman kalmadan olaya müdahale etmelidir. Yönetici, arabulucu olarak, suçlunun ortaya çıkan zararı gidermesi ve özür dilemesiyle ilişkinin düzeltilmesini teşvik etmelidir (Bies vd., 2007, s. 31; Aktaran: Akın vd, 2012, s. 82). Örgütlerdeki çatışmaların çözümlenmesinde mevcut çatışma yönetimi yöntemlerini destekleyici bir unsur olarak affetme anlayışının kullanılması önemli yararlar sağlayabilir.

Yapılan araştırmalara göre affetme eğiliminin örgüt personeline ve dolayısıyla örgüte önemli yararlar sağladığı bilinmektedir. Affetme eğiliminin fizik ve ruh sağlığı üzerinde olumlu etkilerinin bulunduğu, sosyal ve duygusal dengeye ulaşılmasını sağladığı, yaşam tatmini ve öz saygıyı artırdığı, hastalıkların daha çabuk iyileşmesine katkı sağladığı belirlenmiştir. Ayrıca, affetme eğiliminin örgütlerde moral, iş tatmini ve verimliliği artırdığı, kaygı, depresif düşünceler, negatif duygular ve işgücü devir hızını

azalttığı görülmüştür. Böylece affetme eğilimi, örgüt içerisindeki ilişkileri koruyarak daha insancıl ve güven veren bir ortam oluşturmaktadır (Akin vd, 2012, s. 82).

Örgütlerde affetme uygulamalarına ilişkin literatür sınırlı iken psikolojide çok sayıda uygulama/müdahale söz konusudur. Aşağıda iş yerinde affetme müdahalesine ilişkin bir sınıflandırmaya yer verilmiştir. Ancak ondan önce bu uygulamalara kişisel geçmiş, sınıf, din, kültür, cinsiyet karmasının önemli etkisinin olduğunu belirtmek gereklidir. Dahası birçok araştırmacı ve yazar affetme için uygun ortam yaratmayı, prosedürel iklim oluşturma ve değişim amaçlı örgütsel çabalar için bir eylem çağrısı olarak nitelendirmektedir. *Aşağıda, Madsen ve arkadaşları tarafından (2009) önerilen altı müdahale yer almaktadır* (Madsen vd., 2009, s. 255; Kymenlaakso, 2012, s. 442):

1.Üçüncü Taraf Müdahale:

Çalışanlar, üçüncü taraf müdahaleler kullanılarak affetmeye cesaretlendirilebilir. Affetme müdahaleleri işyerindeki hasarlı ilişkileri onarmaya ve daha sağlıklı işyeri inşa etmeye yardımcı olabilir.

2.Sosyal İlgı Müdahaleleri:

Butler ve Mullis (2001)' göre sosyal ilgi affetmeyi artırmaktadır. Bu müdahaleler takım oluşturma, üçüncü taraf arabuluculuk ve geribildirim süreci araştırmalarında organizasyonlarda iş yeri çatışmalarını çözen bir araç olarak affetmenin kullanımını teşvik edebilir.

3.Yazma ve Günlük Tutma:

Pettigrove (2007) yazma ve günlük tutmayı iş yerinde çatışma yönetimi, çatışma çözme ve kişilerarası iletişimi geliştirme aracı olarak kullanılabilir olduğuna dikkat çekmektedir.

4.Eğitim Programları:

Madsen vd. (2009) affetmenin faydaları ve affetme ile ilgili eğitim programları işe çalışanların güçlendirilebileceğini belirtmektedirler. Bu eğitim programları ile aynı zamanda çalışanların affetme süreci ile ilgili önyargı ve varsayımlarını ortadan kaldırmaya da yardımcı olunabilir.

5.Affetme Programları:

Bazı durumlarda affetme programları gerçekten faydalı olabilmektedir. Özellikle major küçülme (downsizing) ve devir alma durumlarında kullanılabilir.

6.Empati kurma ve iletişim müdahaleleri:

McCullough vd. (2003)'e göre, çalışanlar arasında güçlü bir empati süreci kurulması affetmeyi artırmaktadır.

Örgütlerde affetme kültürünün geliştirilebilmesi etik, ahlâk, pozitif örgütsel çalışmalara dayanarak üç temel örgütsel değer üzerinde odaklanılabilir. Bunlardan ilki *ilişkilere* odaklanmaktır. Örgütsel dokuda kalıcı ve yüksek kaliteli ilişkiler oluşturmak. İkincisi *ılmılığa* odaklanmaktır. Örgütsel dokuda farkındalık, açık görüşlülük ve kendini kontrolü teşvik etmek. Üçüncüsü *itibara/onura* odaklanmaktır. Örgütsel düzeyde lider ve üyeler arasında saygı, adalet ve dürüstlüğü yapılandırmaktır (Fehr, 2011).

6. Sonuç ve Öneriler

“Aptallar, ne unuttur ne affeder; saflar unuttur ve affeder; akıllılar ise affeder ama unutmaz.”
(Thomas Szasz; Kets de Vries, 2013, s. 31).

Liderler taşıdıkları özellikleri itibariyle izleyicileri tarafından taklit edilen ve kabul gören kişilerdir. İyi lider sergilediği olumlu davranışlarla beğeni kazanan kişidir. Liderler olumlu bir davranış örneği olarak diğer insanları affederek onların kişisel gelişimine katkıda bulunurlar. Affetmek güçlü olanın önemli bir özelliği olarak dikkat çekmektedir. Affeden kişi hem kendi iç dünyası hem de karşıdaki kişiye şans verme açısından olumlu bir yaklaşım sergileme huzuruna erişecektir. Yaşadığımız coğrafya ve sahip olduğumuz kültür affetmenin önemli bir erdem olduğunu vurgulayan nice örnekler doludur. Birçok düşünür, fikir adamı ve lider İslam dininin de etkisi ile affetmenin öneminden bahsetmişler ve affetmeyi önemli insani bir davranış olarak ele almışlardır. Fatih Sultan Mehmet’in İstanbul’u fethi sonrası Bizans halkına yaklaşımı ve Hz Muhammed’in savaş esirlerine okuma yazma öğretme karşılığında serbest kalacaklarını vadetmesi örneklerinde olduğu gibi. Affetme ile ilgili tarihsel süreç içinde pek çok lider olumlu tutumlarıyla tarihe not düşmüşlerdir. Bunun yanı sıra kültürümüzün mihenk taşı birçok eserde de affetmeye değinilmiştir.

Örgütsel açıdan ele alındığında ise affetme, işletme içerisindeki huzur ve çatışmaların önlenmesi açısından önemli bir davranış biçimi olarak düşünülebilir. Affeden yönetici karşıdaki kişiye bir şans vermekle birlikte ona sorumlulukta yüklemiş olacaktır. Affetme kültürünün örgüt içerisinde yerleşmiş olmasının örgütsel bağlılığın artmasına, kişilerarası ilişkilerde samimi davranışlara ve örgütsel performansın artmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca affetme kültürü sayesinde, sinizm, intikam duygusu gibi olumsuz örgütsel davranış şekillerinin de azalacağı düşünülmektedir. Ancak tüm bunlara rağmen günümüzde örgütsel düzeyde çalışmaların azlığı tartışılması gereken bir konudur. Bu noktada bu gözden geçirme çalışmasında araştırma sürecinde önemli bir husus olarak araştırmacılar tarafından belirlenen bu noktanın diğer araştırmacılar tarafından da ele alınması umut edilmektedir.

Gözden geçirme çalışması olma sınırlılığına sahip bu çalışma sonucunda, gerek Müslüman gerekse Türk kültürünün önemli bir parçası olarak sürekli vurgulanmasına rağmen henüz sınırlı sayıda var olan örgütsel affetme çalışmalarının olumlu ve üretken örgütler oluşturmak adına sıklığının artırılması, nicel ve nitel çalışmalarla bir müdahale aracı olarak kullanılabilme özelliğinin araştırılması, uygulamaya dönük çalışmaların yapılması önerilmektedir. Ayrıca, iş görenin performansı doğrudan ve dolaylı olarak etkileme potansiyeline sahip olan bu pozitif olgunun sadece ahlaki bir değer olarak değil pratik bir değer olarak ele alınıp alınamayacağı örgütler açısından bir çalışma sorusu olarak ele alınması gerekmektedir. Kısaca, bugün affetme birçok örgüt için odak konu olmasa da sağlıklı bir kurum kültürünün yaratılması adına önem arz etmektedir.

Son söz: *Affetmek geçmişi değiştirmese de yeni bir gelecek inşa edebilir. (Paule Boese)*

KAYNAKLAR

- Abu-Nimer, M., Nasser I., (2013). “Forgiveness in the arab and ıslamic contexts between theology and practice”, *Journal of Religious Ethics*, Vol.41, No.3, 474–494.
- Akın, M., Özdevecioğlu, M., Ünlü, O., (2012). “Örgütlerde intikam niyeti ve affetme eğiliminin çalışanların ruh sağlıkları ile ilişkisi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt. 45, Sayı: 1, 77–97.
- Akıncı, M., (2014). *Tozlu Raflardan Günümüze Kutadgu Bilig Siyaset ve Yönetim*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Alpay, A., (2009). “Yakın İlişkilerde Bağışlama: Bağışlamanın; Bağlanma, Benlik Saygısı, Empati ve Kıskançlık Değişkenleri Yönünden İncelenmesi”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Anar, E., (1996). *Yaralı bir Yüreğin, Güncesi*, Aral Yayınları, Ankara.
- Aquino, K., Tripp, T.M., Beis, R.J., (2000). “Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 3, 653–668.
- Aytaç, Ö., (2004), “Örgütler: sosyolojik bir perspektif”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 14, Sayı: 1, 189-217.
- Ayten, A. (2009). “Affedicilik ve Din: Affetme Eğilimi ve Dindarlıkla İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *M.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt. 37, Sayı: 2009/2, 111-128.
- Bradfield, M., Aquino, K., (1999). “The effects of blame attributions and offender likeableness on forgiveness and revenge in the workplace”, *Journal of Management*, Vol. 25, No. 5, 607–631.
- Caldwell, C., Dixon R. D., (2009). “Love, forgiveness, and trust: critical values of the modern leader”, *Journal of Business Ethics*, (2010) 93, 91–101.
- Cameron, K., Caza A., (2002). “Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness”, *Journal of Leadership&Organizational Studies*, Summer, Vol. 9, 33-48, <http://deepblue.lib.umich.edu/>
- Dal, L., Çorbacıoğlu, S., (2014). “Hizmetkâr liderlik davranışları ve lider-üye etkileşimi ilişkisi: bir devlet üniversitesi üzerine araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.19, Sayı:4, 287-310.
- Duyan, E.C., (2014). “Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru”, *Sosyoloji Konferansları No: 49 (2014–1)*, 1-32.
- Erdem, O., (2012). *Nitelikli İnsan Olmanın Ölçütleri Unvansız Liderlik*, Yakamoz Kitap, İstanbul.
- Everett L., Worthington, Jr. et al. (2010). “Forgiveness And Spirituality in Organizational Life: Theory, Status of Research, and New Ideas for Discovery”, *Journal of Management, Spirituality&Religion*, June Vol, 7, No. 2, 119.

- Fehr, R., (2011). “The forgiving organization: building and benefiting from a culture of forgiveness”, *Acad. Manage. Proc.* January, 1 1-6.
- Goleman, D., (2007). *İş Başında Duygusal Zekâ*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Huia E.K.P., Chaub T.S., (2009). “The impact of a forgiveness intervention with Hong Kong Chinese children hurt in interpersonal relationships”, *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol. 37, No. 2, May 2009, 141–156.
- Kastan, A. K., (2010). *Esma’ül Hüsna Perspektifinden Kuran’da İnsan Yönetimi*, Bilge Kitap, İstanbul.
- Kara, E., (2009). “Dini ve Psikolojik Açıdan Bağışlayıcılığın Terapötik Değeri”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt. 2, Say: 8, 221–229.
- Kerns, C.D., (2000). “Forgiveness at Work: Managing the Dynamics and Reaping the Benefits,” *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, Vol. 9, Fall 2009, 80-90.
- Kets De Vries, M.F.R., (2013). “The art of forgiveness: differentiating transformational leaders”, (April 18, 2013).
http://www.insead.edu/facultyresearch/research/search_papers.cfm
- Kymenlaakso, I.V., (2012). “Forgiveness as a leadership tool”, *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, Vol. 7, No. 1, 432-445.
- Kutanis, R.Ö., Oruç E., (2014). “Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme”, *The Journal of Happiness & Well-Being*, Vol. 2, No. 2, 145-159.
- Kotzé Hilda N., (2006). “An exploratory study of the psychology of forgiveness: an Interpersonal perspective”, *University Of South Africa Master Of Arts In Clinical Psychology*, <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/2043/dissert>.
- Little, Laura M., et al. (2007). “Health among leaders: positive and negative affect, engagement and burnout, forgiveness and revenge”, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 2, 243-260.
- Madsen, Susan R. et al. (2009). “Forgiveness as a workplace intervention: the literature and a proposed framework”, *Institute of Behavioral and Applied Management*, 246-262. http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol10/no2/JBAM_10_2_6.pdf
- Mccullough, M.E., Everett L. Worthington JR., (1995). “Promoting forgiveness: a comparison of two brief psychoeducational group interventions with a waiting-list control”, *Counseling and Values*, Vol. 40, 55–66.
- Mccullough, M.E. Everett L. Worthington JR., (1999). “Religion and the forgiving personality”, *Journal of Personality*, Vol. 67, 1141–1164.
- Olesia, Wekesa S., et al. (2014). “Servant leadership: the exemplifying behaviours”, *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* Vol. 19, No. 6, Ver. IV (Jun. 2014), 75-80.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.
- Pingleton, J.P., (1989). “The Role and Function of Forgiveness in The Psychotherapeutic Process”. *Journal of Psychology and Theology*, Vol.17, 27–35.

- Sarı, E., (2014). “Affetmenin kendini gerçekleştirme üzerindeki etkileri”, İlköğretim Online, Cilt. 13, Sayı: 4, 1493-1501. [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr>
- Şener, E., (2015). Örgütsel İntikam, Beta Yayınları, İstanbul.
- Tarıq, Z., Ambalı A.R., (2013). “Servant leadership measures and organizational commitment”, Asian Journal of Empirical Research, Vol. 3, No. 6, 702-710.
- Williams, D.K., (2015). “Forgiveness: the least understood leadership trait in the workplace”,
<http://www.forbes.com/sites/davidkwilliams/2015/01/05/forgiveness-the-least->
- Worthington, E.L., Jr., Witvliet, C.V.O., Pietrini, P., Miller, A.J., (2007). “Forgiveness, health, and well-being: A review of evidence for emotional versus decisionalforgiveness, dispositional forgivingness, and reduced unforgiveness”, Journal of Behavioral Medicine, Vol. 30, 291–302.
- Yergler, J.D., (2005). “Servant leadership, justice and forgiveness”,
<http://www.refresh.com/Archives/!jdy servant.html>
- Yeşiltaş, M., Çeken, H., Sormaz, Ü., (2012). “Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Bahar 2012 Sayı. 28, 18–39.

Forgiveness As A Leadership Feature And A Study On Its Effects On Organizational Level

Emine ŞENER

Ahi Evran University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Department of Business
Management
Kırşehir, Turkey
eminesener@gmail.com

F. Ferhat ÇETİNKAYA

Ahi Evran University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Department of Business
Management
Kırşehir, Turkey
ffcetinkaya40@gmail.com

Extensive Summary

Leadership is an important topic for the organizations naturally. It is becoming important in recent years. Although it has been studied on for years, it is still an intriguing for the administration literature. Leadership is a process of a social effect which aims to encourage the participation of the subordinates and try to reach the goals of the organization (Olesia et al. 2014, p. 75). A leader is a person who is willing to forgive others for the personal freedom rather than making them feel shame and guilt. By forgiving the others, leader accepts their flaws and takes a step forward to the development of their personal relationships (Kastan, 2010, s. 86).

There are studies on the various aspects of the forgiveness lately and the number of these studies are increasing rapidly. The studies relevant to the subject has gained momentum during the 80s. Forgiveness and forgiving have become one of the most studied subject in the 2000s. Moreover with the rise of the psychology, forgiveness gains more importance in psychology and psychotherapy. It is considered that it hasn't got the necessary attention by the organizations in our country.

This study is considered to be beneficial to the area as it offers some suggestions about forgiveness as a characteristic of a leader, its effects on organizational level and its use on organizational level.

Forgiveness and Forgiving

Forgiveness is described as a process between the perpetrator and the victim who undergoes a pain that one does not deserve and instead of feelings like anger and vengeance, gives up the right to punish the criminal or the right of vengeance and shows mercy (Kara, 2009, p. 222). Although it has quite a lot definitions, many researchers and theoreticians have agreed that forgiveness does not mean “to forget, to tolerate, to excuse, to overlook, to pardon, to recognize, to vindicate, to acquit, to free, to reconcile, to come to an agreement, to mediate and not to resolve the problem” (Hui ve Cahau, 2009, p. 142; Fincham, Hall, & Beach, 2005; Narrator: Sarı, 2014, p. 1499).

A great number of benefits are reported in studies. Reduction of negative emotions, regulation and controlling of physical and mental health are among these benefits (Bradfield, Aquino, 1999: 607-631). The reason why forgiveness has gained so

much importance nowadays is the acceleration of the studies on positive psychology and forgiveness is a social personality characteristic discussed in positive psychology.

Forgiveness is a multidimensional psychological concept and includes lots of levels. Smedes “journey” metaphor is used to understand the states of a person during forgiving process and forgiveness is liken to a four station journey. There are various forgiving processes. In this study, two models are mentioned which are 9 steps forgiving process developed by Luskin (2003) (Kymenlaakso, 2012, p. 440) and “Reach” forgiving process developed by Worthington who provided a new perspective to the forgiving ritual (Kara, 2009, p. 227).

Leadership and Forgiveness

Leaders play a crucial role in the fostering of the forgiveness. Accordingly they are active in the advancement and the treatment of the organization. Leaders support and legitimate forgiveness culture, create vision and add meaning to create forgiveness culture. But it should not be forgotten that forgiveness does not mean to tolerate or to ignore the fault. Also it does not mean to excuse them. On the contrary it eases the perfection and the development (Cameron, 2002, p. 24). Transformative leadership and servant leadership concepts take their places in the leadership paradigms and present perspectives regarding to forgiveness. Both transformative and servant leader focus on human. It is understandable and easy to request the behaviors that exist in the self of a leader from the followers. Because of this lots of desired impressive features are related to the realization of the leader. This can be possible with the forgiveness feature of a leader.

The Organizational Effects of the Forgiveness

There are critical costs of the forgiveness in the organizations, but forgiveness is one of the answers of the question “How the workers can be improved?” (Williams, 2015). Cameron and Caza (2002) defined the organizational forgiveness as a prospective positive response instead of anger, pain and inculcation for the harm and damage. Forgiveness in the organizations need a transformation. This transformation is as virtuous as it is supportive, facilitating and encouraging (Madsen vd., 2009, p. 248). Historically organizational studies have mentioned justice and injustice rather than forgiveness. Justice is required for the effective organizational life. But forgiveness is required especially in the small, contentious and competitive organizations. Forgiving can be used as a conflict management strategy. Forgiveness is encouraged as a conflict management strategy (Butler-Mullis, 2001, p. 84; *Narrator: Akın vd, 2012, s. 82*). In order to reduce conflicts and create a peaceful environment placing a conciliation encouraging concept which includes forgiving into the organizational culture may be beneficial. If a manager spots a conflict between two persons in the organization and realize that there is an intention of vengeance he/she should intervene before aggrieved one take a step for the vengeance. The manager as a mediator should encourage the accused one to recover loss and apologize (Bies vd., 2007, p. 31; *Narrator: Akın vd, 2012, p. 82*). Three fundamental organizational value may be focused based on ethical, moral and positive organizational studies. The first is focusing on relationships. Creating permanent and high-quality relationships in the organization. The second is focusing on moderation. Encouraging awareness, unorthodoxy and self-control in the organization. The third is focusing on dignity/ honor. Structuring respect, justice and honesty between the leader and the members (Fehr, 2011).

Conclusion and Recommendations

In terms of organization, forgiveness can be considered as an important behavior preventing the conflicts and establishing the peace in the company. The forgiving manager gives a chance to the other person and confers the responsibility to him/her. It has been foreseen that forgiveness culture in the organization contributes to the organizational commitment, sincere behaviors in interpersonal relationships and increase in the organizational performance. Moreover forgiveness culture is thought to reduce negative organizational cynicism and vengeance. In spite of these facts, the shortage of the studies in the organizational level should be discussed. In this review study, we hope that the other researchers should also discuss this subject.

As a result of this study which has this review limitation, it is suggested that even though it is emphasized as a part of both Muslim and Turkish culture, the studies on organizational forgiveness to create positive and productive organizations should be studied more. Organizational forgiveness should be studied to use it as an intervene tool with qualitative and quantitative works and its practical applications should also be studied.